



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE
NEGÓCIOS FINANCEIROS – GNF/BB



ALINE CRISTINA ZAVAGLIA

SISTEMA TAO - TALENTOS E OPORTUNIDADES:
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS DO
BANCO DO BRASIL DE CHAPECÓ

CHAPECÓ – (SC)
2007

ALINE CRISTINA ZAVAGLIA

**SISTEMA TAO - TALENTOS E OPORTUNIDADES:
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS DO
BANCO DO BRASIL DE CHAPECÓ**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gestão de Negócios
Financeiros.**

Orientadora: Prof^o. Claudia Simone Antonello

**CHAPECÓ – (SC)
2007**

ALINE CRISTINA ZAVAGLIA

**SISTEMA TAO - TALENTOS E OPORTUNIDADES:
PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL
DE CHAPECÓ**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gestão de Negócios
Financeiros.**

Conceito final.....
Aprovado emde.....de 2007.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora – Prof^o Dra. Claudia Simone Antonello – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

AGRADECIMENTOS

- Agradeço ao Banco do Brasil pelo incentivo ao crescimento profissional e pessoal.
- A UFRGS pela viabilização do aprendizado através de profissionais competentes.
- Aos professores pela orientação e disseminação do conhecimento.
- E por fim, aos colegas por responderem à pesquisa e contribuírem para a elaboração deste trabalho.

RESUMO

Pretende-se abordar neste trabalho a questão acerca dos talentos existentes nas organizações e sobre as oportunidades de crescimento que são oferecidas. Especificamente, será tratado sobre o método de identificação de talentos e oportunidades utilizado pela empresa Banco do Brasil. Busca-se avaliar um conjunto de fatores existentes, definidos e estruturados que fazem parte deste processo. Será avaliado esse modelo denominado TAO, sistema que orienta os gestores nessa importante tarefa, conhecer sua força de trabalho nos pontos de excelência e insuficiência.

De modo geral, pessoas com altas habilidades se caracterizam pela elevada potencialidade de aptidões, talentos e habilidades, que podem ser evidenciados no alto desempenho de atividades nas mais diversas áreas.

É possível pensar que um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas seja conseguir identificar pessoas dentre tantas, com talento e perfil adequado para cada cargo. Ou mesmo, a possibilidade de utilização de métodos que auxiliam nesta identificação.

Considerando a relevância do tema e a importância do conhecimento referente a essa população e suas características, o estudo aqui proposto é avaliar e analisar o método de identificação de talentos e oportunidades utilizado pelo Banco do Brasil e assim traçar um perfil do processo em questão.

Palavras chaves: talento, oportunidade, desempenho, habilidade.

ABSTRACT

This study wants to broach about the talents that there are in the organization and the opportunities of growth that are offered. It will describe the method of identification of the talents and opportunities used by Brazil Bank. It will value all the factors involved, defined and structured in this process. It will values this method named TAO that direct the manager in this important task, know its strength of excellence and insufficiency too.

In general, people with high skills are characterized themselves by their capacity, talent and skills that can be showed up in their developed activities in different sectors.

It is difficult to know that the main problem of the organization is to identify people among all of the employees with appropriate talent and profile for each function. Or same the possibility of using methods that helping this identification.

Considering the importance of the subject and the knowing about these people and their characteristic, this study is to value and analyze the method of identify the talents and opportunities used by Brazil Bank and so, projects the profile of this process.

Key words: talent. opportunities, performance, skill.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Comparação entre os métodos de avaliação de potencial.....	22
Gráfico 1 – Escolaridade dos funcionários.....	31
Gráfico 2 – Identificação de funcionários com competências e experiências através do TAO.....	32
Gráfico 3 – Confiança no sistema TAO.....	34
Gráfico 4 – Utilização do TAO para escolha de funcionários para novas comissões.....	35
Gráfico 5 – O sistema TAO reflete os pontos positivos e negativos de cada funcionário.....	36

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	09
1.1.	Contexto.....	09
1.2.	Tema e delimitação	10
1.3.	Problema de pesquisa.....	10
1.4.	Objetivos.....	11
1.4.1.	Objetivo principal.....	11
1.4.2.	Objetivos específicos.....	11
1.5.	Justificativa.....	12
1.6.	Sumário do método.....	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1.	Contextualização.....	14
2.2.	Conceito de talento	16
2.3.	Gestão de talentos.....	18
2.4.	Práticas utilizadas na gestão de talentos.....	22
2.5.	Avaliação de potencial.....	22
2.6.	Sistema TAO – talentos e oportunidades.....	26
3.	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	28
3.1.	A empresa.....	28
3.1.	As hipóteses da pesquisa.....	29
3.2.	Método da pesquisa.....	29
3.3.	O terreno da pesquisa.....	29
3.4.	A população da pesquisa.....	30
3.5.	A amostra da pesquisa.....	30
3.6.	A coleta dos dados.....	30
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	39
5.1.	Conclusões.....	39
5.2.	Recomendações.....	42
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
7.	ANEXOS.....	45
7.1.	Questionário.....	45

1. INTRODUÇÃO

Contexto

No contexto atual, as mudanças são muitas, contínuas e cada vez mais velozes. Tal situação cria, a todo o momento, ansiedade e insegurança nas pessoas e nestes casos, todos precisam ter a capacidade de lidar com diferentes processos, em diferentes lugares e em diferentes situações.

O processo de globalização e de internacionalização dos negócios impõe aos administradores a necessidade de ampliar seus parâmetros de referência, de revisar conceitos, de pensar além das fronteiras e de entender que suas ações têm impacto no desempenho e na competitividade das empresas, bem como no crescimento e no desenvolvimento ordenado de seus empregados.

As tendências e os novos desafios vêm sendo constantemente discutidos e analisados. Retenção de talentos, educação à distância, autodesenvolvimento, aprendizagem contínua, uso de novas tecnologias tem sido apontados como áreas críticas que determinam o sucesso ou o fracasso das empresas em dias atuais. Nestes casos o conhecimento e o talento podem ser a base da competitividade global.

Neste cenário, é possível que existam milhares de empresas que buscam a sobrevivência dia após dia. E é neste mesmo contexto que se encontra o Banco do Brasil S.A., com toda a sua estrutura, com seus milhares de clientes e com seus milhares de funcionários. Esta situação nos faz pensar como uma instituição como esta, conhecida em todo o país e até no exterior, trata da questão acerca do relacionamento com os funcionários. Isto vale desde a seleção, o recrutamento, até mesmo na dinâmica do dia a dia de promoções e demissões. Talvez seja um pouco difícil pensar, como uma instituição com um número tão elevado de funcionários,

consegue identificar dentre tantos, qual funcionário melhor pode ser aproveitado ou se adapta a determinadas situações.

1.2. Tema e delimitação

A questão acerca da identificação e da retenção de talentos em uma empresa não parece ser um caso específico da instituição do Banco do Brasil S.A., mas algo que acomete muitas empresas hoje em dia, haja vista o contexto que nos cerca. Até porque esta preocupação deixou de ser privilégio apenas dos administradores e passou também a ser dos funcionários, que afinal, são parte relevante neste processo. Ou seja, não importa tão somente como os gestores administram esta questão, mas também como os próprios funcionários percebem este processo.

Como o universo de pesquisa é um tanto amplo, optou-se por delimitar o estudo com um grupo de agências do Banco do Brasil S.A., coletando informações acerca de opiniões dessas pessoas através de questionários enviados a funcionários das três agências da rede varejo do Banco do Brasil, localizadas em Chapecó-SC.

1.3. Problema de pesquisa

Um dos grandes desafios enfrentados por empresas preocupadas com a qualidade de vida e, conseqüentemente com o bem estar do funcionário no trabalho, é a identificação de talentos/aptidões de seus colaboradores e avaliação de onde (setor) e como (função/cargo) a pessoa pode dar “mais de si” e se sentir bem em cooperar com o desenvolvimento as empresa.

A adoção de métodos específicos e eficazes podem ser grandes aliados dos administradores para identificar funcionários com potencial, bem como fazer com que estes se sintam parte do processo de crescimento da empresa.

A escolha do procedimento para identificação de talentos e avaliação de potencialidades a ser seguido pelos administradores deve atender às expectativas no que concerne à efetividade dos resultados almejados.

Diante deste contexto, podem ser lançadas as seguintes questões de pesquisa: como melhor identificar talentos e avaliar potencialidades? E quais são as práticas adotadas pelo Banco do Brasil para identificar e avaliar talentos?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo principal

Verificar e analisar a percepção dos funcionários de agências varejo do município de Chapecó-SC, acerca da efetividade do método utilizado pelo Banco do Brasil para identificação e avaliação de talentos.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar, descrever e analisar o sistema TAO (talentos e oportunidades) utilizado pelo Banco do Brasil;
- Identificar as práticas mais frequentes utilizadas pelo BB para identificação e avaliação de potenciais junto aos funcionários das agências pesquisadas.

1.5. Justificativa

Talvez um dos maiores desafios impostos às organizações nestes últimos anos seja a constituição de equipes envolvidas e comprometidas com os resultados

e crescimento da empresa. É provável que a dimensão pessoal nunca tenha sido tão importante quanto a que se vivencia neste período.

Na busca de alternativas para superar este desafio, é possível se imaginar que o ser humano é o principal diferencial no mundo competitivo e em meio a tantas mudanças, o tratamento dispendido tende a ser diferente. Assim, centenas de empresas já começaram a realizar mudanças no seu cenário interno. A preocupação em ter funcionários competentes e ao mesmo tempo envolvidos com a organização tende a ser uma preocupação constante.

Atualmente, existem alguns métodos como, por exemplo, questionários de personalidade, entrevistas, entre outros que buscam identificar funcionários em potencial, e assim, a organização pode, com o uso de tais ferramentas, gerir e avaliar de uma melhor maneira os talentos que possui.

Possivelmente, através da avaliação, a organização poderá ainda definir critérios claros e focados para investimento em programas de capacitação, otimizando os custos e estratégias de desenvolvimento organizacional. A avaliação pode também ser utilizada para mensurar o nível de desenvolvimento das lideranças em relação às competências valorizadas pela empresa e avaliar sua performance frente aos desafios propostos pela organização.

Esta ferramenta mostra-se muito valiosa permitindo não só uma avaliação individual de candidatos e colaboradores, mas pode ser aplicada em grupo. Neste sentido a avaliação pode ter caráter preventivo poderá detectar se o profissional conta com recursos para atender às necessidades do cargo e como poderá desenvolver determinadas competências. Faz-se importante identificar pontos fortes e principalmente os pontos a desenvolver dos profissionais, levando-se em consideração o perfil ideal de cada cargo, afinal, o primeiro passo para o desenvolvimento, é saber quais são as suas necessidades profissionais.

1.6. Sumário do método

Será realizado o método survey e o questionário será aplicado junto aos funcionários das agências varejo de Chapecó-SC, com o objetivo de identificar sua percepção acerca do sistema TAO, utilizado pelo Banco do Brasil. Os respondentes serão divididos em 2 grupos, comissionados (caixas executivos, assistentes de negócios, gerentes de contas, gerentes de administração, gerentes de expediente e gerentes de agência) e não comissionados (postos efetivos).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contextualização

Neste capítulo serão apresentados alguns elementos que se mostram fundamentais no desenvolvimento deste trabalho. Trabalhar-se-á conceitos como talentos, potencialidades, identificação do perfil de competências, gestão e avaliação de talentos, e outros que se mostrem necessários para um bom entendimento do assunto em questão.

Em um mundo cada vez mais competitivo, com o desenvolvimento tecnológico que avança a olhos vistos, o fator humano pode fazer a diferença no que concerne à contribuição para o sucesso de uma empresa.

Novos mercados se abrem, novos produtos, novas mentalidades, competências e maneiras de pensar sobre os negócios e sobre as pessoas. A competição global eficaz demanda muito mais do que a criação de um produto para o mercado, mas sim, de excelência em tecnologia, movimento rápido de produtos e informações, e principalmente criar, identificar e reter talentos.

É comum ouvir falar de capital intelectual, gestão de pessoas e se pode dizer que as pessoas compõem o valor imensurável das empresas. Elas constituem o cerne do valor oculto nas organizações e pode ser encontrado em qualquer empresa, o que provavelmente acontece é que as empresas costumam desperdiçar esses recursos por falta de identificação dos mesmos.

A necessidade de funcionários mais atuantes e satisfeitos com a organização se torna imprescindível para o desenvolvimento da corporação. E se o elemento pessoal pode fazer a grande diferença, uma boa estratégia é investir no

gerenciamento de pessoas para se extrair o máximo de produtividade ao tempo em que se procura obter o contentamento dos funcionários envolvidos no processo mediante a gestão de talentos.

Muitos empresários, como cita Gubman (1999, p.27) “costumam pensar que se eles apenas cuidarem da empresa, a organização e a força de trabalho cuidarão de si mesmas”. Talvez isso seja um equívoco, pois para qualquer empreendimento é salutar saber primeiro se dispomos dos talentos necessários para fazer com que o resultado saia como o planejado.

Muitas vezes, um talento que poderia se tornar o diferencial competitivo em uma organização passa pela empresa sem ser percebido. E o pior, se destacando depois em uma empresa concorrente. Para que uma empresa tenha controle de seus potenciais, é importante que haja um método de identificação de talentos, com indicadores que apontem os potenciais de cada colaborador e como ele pode ser aproveitado da melhor maneira possível dentro da estrutura organizacional.

Mas gerir talentos representa realizar uma tarefa árdua, por isso muitos gestores preferem primeiramente resolver outras questões, como novos modelos tecnológicos, equipamentos, estratégias para alcançar seus objetivos, sem passar pelo gerenciamento de funcionários.

Certamente esses outros fatores elencados são de primordial importância para a obtenção do sucesso em um empreendimento, contudo, o fator humano pode se tornar preponderante na obtenção de êxito.

Na dinâmica de competição atual, uma organização que depende de mentes diferenciadas deve garantir transparência na relação com o colaborador, com sistemas concretos de reconhecimento e remuneração, baseado em resultados e estabelecer uma política de crescimento profissional que garanta a empregabilidade do funcionário.

Segundo Boog (2002, p. 25)

...a melhor empresa será aquela que reunir o maior número de profissionais de talento, à altura das novas formas de ação no mundo globalizado. E esse é um problema pela simples razão de que o talento é um bem escasso, disputadíssimo. O profissional de talento pode escolher a empresa em que deseja trabalhar. É alguém a ser conquistado e mantido.

2.2. Conceito de talento

Para João Carlos Lopes dos Santos¹, talento não se define, não se explica; testifica-se, detecta-se. Contudo, não podemos fugir dos ditames da teoria; talento é aptidão natural ou habilidade adquirida.

Desta forma, talentos não são sábios ou sabe-tudo. Certamente são pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas mentais, porém com algo mais, que é quase intangível. Neste caso, qualquer pessoa, independentemente de quantos e de quais talentos ela possui, pode desenvolver aqueles que ela acredita ser capaz de dominar. Por isso as pessoas que se sentem dispostas ao desenvolvimento, podem através da mudança de alguns conceitos, e através do desenvolvimento de algumas competências, buscar alcançar o sucesso.

De acordo com Harris & Brannick (2001, p. 135)

Os funcionários compreendem bem demais que sua própria subsistência depende da capacidade de aprender. Reconhecem que precisam desenvolver exponencialmente seu próprio capital intelectual para sobreviver. Em um mundo de mudança maciça e avanços tecnológicos super-rápidos eles adotam oportunidades para exercitar e desenvolver suas habilidades.

Segundo Chiavenato (2002, p. 65)

...ajudar as pessoas a aprender e a desenvolver as habilidades e capacidades para utilizar amplamente a informação e a autoridade. É assim que se criam talentos dentro das organizações: definindo as

¹ João Carlos Lopes dos Santos Disponível em: <http://www.pitoresco.com.br/consultoria/consultoria17.htm>. Acessado em 26 jul. 2007.

competências de que a organização precisa para alcançar seus objetivos e criando condições internas para que as pessoas aprendam e desenvolvam tais competências da melhor maneira possível.

Dessa forma, a preparação e o treinamento das pessoas vêm sendo cada vez mais necessários e eficientes neste contexto onde produtos e tecnologia são rapidamente superados.

De acordo com Boog (2002, p. 132)

O processo de treinamento aplica-se a toda a organização e é destinado a elevar ou adequar os padrões de desempenho das pessoas no trabalho. Ao desenvolver pessoas estamos fortalecendo a capacidade de resposta da organização. O aumento significativo da competição exige empresas mais bem preparadas e, treinar é a única solução.

Uma crescente discussão de como atrair talentos está criando uma segunda questão que é de como reter talentos, garantindo uma performance crescente da organização, e isso se faz através de pessoas. Aquelas que produzem, aquelas que dizem o que produzir, as que vendem o produzido, as que compram o necessário para produzir e por aí vai. E as pessoas que produzem, controlam, vendem e compram com qualidade acima da média, estas podem ser consideradas os talentos.

As pessoas talentosas podem ser rotuladas como comuns no sentido humano, biológico, mas especiais no sentido particular que se aborda neste trabalho. Especiais não porque são diferentes, mas porque são dotadas de algo que todos podem ter, ou seja, a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que obriga à realização de uma obra cada vez melhor.

Na vida prática, corporativa, profissional, o talento pode ser exatamente o indivíduo, que dedica seu cérebro e seu coração no aperfeiçoamento de si mesmo e dos seus conhecimentos. Não é um gênio, mas é alguém que está em busca da permanente evolução, como profissional e como pessoa. Nesse sentido, é alguém que apenas segue o destino do próprio ser humano: o do desenvolvimento permanente.

2.3. Gestão de talentos

A gestão de talentos sugere selecionar, desenhar cargos, treinar, liderar, motivar, avaliar e remunerar as pessoas. O gerenciamento de pessoas implica, portanto, fazer todas essas coisas como meios para alcançar eficiência e eficácia e, com isso, alcançar igualmente a satisfação dos objetivos individuais.

Desta forma, é provável que, com o uso de ferramentas de identificação de talentos, a empresa possa garantir que as melhores oportunidades profissionais estejam dentro da empresa em que o colaborador trabalha e não fora dela. Isso pode ser um diferencial para que os melhores talentos optem por trabalhar em uma determinada organização e passem a construir seu futuro com compromisso e dedicação necessária para uma empresa seja realmente competitiva no mercado global.

Conforme Boog, (2002, p. 21) o principal desafio do recrutamento e seleção no mercado de hoje é a capacidade de atrair talentos.

Assim sendo, gerir talentos é diferente de gerenciar recursos humanos. As pessoas não são recursos colocados à disposição da empresa. As pessoas são os talentos que diferenciam positivamente a empresa em seu mercado e os talentos de uma organização são a sua vantagem competitiva.

O talento é um elemento de alto valor estratégico e como tal deve ser agregado, atualizado e protegido. Assim, para migrar para uma abordagem de gestão de talentos, uma empresa precisa de um processo confiável de avaliação de desempenho, o que não significa complexidade e sofisticação. Todos devem confiar no método como forma de identificação de talentos. Se um sistema de avaliação de desempenho não indica talentos, o esforço para mantê-lo em funcionamento é altamente questionável.

Assim, com a necessidade de funcionar com base no talento para assegurar a diferença competitiva, a empresa na maioria das vezes, é obrigada a deixar a

estrutura centralizada de comando tradicional e se reorganizar, de forma a permanecer no mercado.

Existem empresas que mantêm um inventário de talentos, o que nada mais é do que uma lista de empregados, que mostra suas características em relação à habilidade de desempenhar diferentes funções. Essas características podem ter participado de um programa de treinamento, ter experiências anteriores, titulações, aprovação em exames ou testes, entre outros.

Segundo Milkovich & Boudreau (2000, p. 147)

Um inventário de talentos pode ajudar o planejador a calcular a probabilidade de determinados empregados mudarem para novas funções com base em suas qualificações. Um inventário de habilidades pode revelar competências-chaves.

Deste modo, o grande obstáculo a ser vencido é identificar dentre os métodos disponíveis qual é o mais adequado caminho para auxiliar na obtenção de êxito pela empresa.

Tanto os métodos de recrutamento e seleção, ou mesmo, os métodos de avaliação como instrumento de gestão são de extrema importância, pois, através deles podemos identificar pessoas com talento e capacidade para a função que se deseja.

Segundo Chiavenato (2002, p. 71) “um bom processo de recrutamento e seleção tem como vantagens a adequação potencial e a maior facilidade de negociação de metas e desempenho”.

Portanto, a prática de avaliação de pessoas no ambiente empresarial é freqüentemente associada a um instrumento específico de gestão: a avaliação de desempenho. No entanto, a avaliação de desempenho se propõe a ser mais do que um recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos. Constitui-se, portanto,

num sistema que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo.

Conforme Ribeiro (2006, p. 16)

...para reter talentos dentro da empresa, a área de Recursos Humanos deve criar medidas para estimular e desenvolver o potencial de seus profissionais. Em geral, as companhias que promovem um bom ambiente de trabalho não perdem facilmente seus talentos

Gubman (1999, p. 31), indica as primeiras estratégias de como fazer para reter e desenvolver talentos: “Alinhar seu talento a sua estratégia empresarial; Engajar as pessoas no que você está tentando alcançar; Avaliar o que sua força de trabalho está tentando fazer e fornecer-lhe *feedback* sobre isso”.

O primeiro item diz respeito ao repasse ao funcionário sobre onde se está tentando chegar. O segundo, refere-se à motivação, que deve ser algo perseguido pelo empresário. E o terceiro faz alusão sobre o retorno ao empregado se ele está ou não atendendo as expectativas.

Quanto à obtenção de melhorias através do gerenciamento de talentos primeiramente é salutar que os funcionários saibam o que se espera deles, daí a primordial importância da comunicação, ou seja, as pessoas precisam saber quais são os objetivos do gestor e quais as estratégias para atingir os objetivos.

Para que se consiga o alinhamento das pessoas há necessidade de se reunir vários elementos, Gubman (1999, p. 42) os elenca: “quem você seleciona, como os treina, como estão organizados, o que você lhes diz e como os recompensa...”.

Desta forma, ao observar as pessoas trabalhando tornam-se evidentes seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Algumas sempre colocam em dia seus afazeres e ficam até mais tarde no trabalho para completarem suas tarefas. Outras são menos pontuais e tendem a realizar seus afazeres sem grande dedicação. O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades.

Assim, neste processo de identificação de talentos, a empresa consegue detectar suas forças e fraquezas e passa a gerir com maior eficiência seus recursos. Este processo serve ainda como instrumento de diagnóstico, podendo identificar talentos únicos ou então, a junção como um todo, unificando talentos individuais para ganhar força e eficácia.

Talvez seja este o ponto de partida, onde se nota a importância de implantação e implementação de um sistema de gestão com a necessidade de gerenciamento e de mensuração de resultados confiáveis e eficazes, para que, por meio deste sistema, se possa ter um fluxo contínuo de informações e ações, coordenadas de forma integrada através do conjunto de estruturas existentes na organização, que permanentemente as avaliam, monitoram e revisam, buscando um objetivo comum.

Pode-se supor então que, para que seja construída com sucesso a ponte entre o desenvolvimento de talentos e as estratégias de negócio, existe um processo de identificação, formação e mobilização de tais competências no sentido de agregar valor ao negócio, sendo este o foco deste trabalho.

Não seria exagero dizer que se torna cada vez mais evidente a urgência de as empresas aplicarem corretamente o conceito de competências para que possa ser realizado um diagnóstico profundo e consistente, o que facilitará decisões adequadas e integradas sobre gestão de talentos, tais como perfil daqueles que devem ser recrutados, os estilos de liderança, o sistema de avaliação e remuneração e o desenho dos programas educacionais. Tudo isso, obviamente, tendo-se como alvo as competências humanas que precisam ser adquiridas, desenvolvidas e instaladas para que esses talentos estejam aptos a viabilizar as competências empresarias necessárias no mercado atual.

2.4. Práticas utilizadas na gestão de talentos

Atualmente existem algumas formas que podem ser usadas pela empresa para avaliar o potencial dos colaboradores, que poderão ser utilizadas em função de variáveis, tais como: número de colaboradores, urgência de tempo, objetivo da avaliação, disponibilidade financeira, capacidade técnica do avaliador e perfil da clientela. Dentre as mais praticadas pelas empresas estão:

- Auto-avaliação;
- Avaliação de desempenho;
- Observação no posto de trabalho;
- Testes específicos de mapeamento de potencial;
- Entrevistas pessoais;
- Avaliação presencial através de situações-teste simulando a realidade.

2.5. Avaliação de potencial

Atualmente existem vários métodos que podem ser utilizados para avaliação de potencial. O que vai definir a escolha mais adequada do método, são variáveis como custo financeiro, objetivo da avaliação, número de funcionários, disponibilidade de tempo, etc. Dentre os métodos mais usados, destacam-se os seguintes, cada qual com suas peculiaridades:

Quadro 1 - Comparação entre os métodos de avaliação de potencial

MÉTODOS	COMO SE PROCESSAM	VANTAGENS	DESVANTAGENS
1. AUTO-AVALIAÇÃO	Através de instrumento próprio de pesquisa, as pessoas fazem uma auto-análise e se auto-avaliam	Rapidez de resposta Custo baixo	Subjetividade Retrata somente a percepção do avaliado
2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO TRADICIONAL	Mecanismo de avaliação onde o gestor e o colaborador	Estabelecimento de um clima de confiança entre as partes	Possibilidades de parcialidade na avaliação se houver conflitos entre as partes

	<p>analisam e chegam a um consenso sobre desempenho, metas e padrões</p>	<p>Possibilidades de melhoria do desempenho através do feedback</p> <p>Tempo relativamente curto</p> <p>Custo baixo</p>	<p>Baseado em impressões, já que é humanamente impossível acompanhar todas as ações de cada colaborador</p> <p>Visão restrita do gerente</p> <p>Algumas vezes processo torna-se frustrante para uma ou ambas as partes</p>
<p>3. OBSERVAÇÃO NO POSTO DE TRABALHO</p>	<p>Observação do colaborador no exercício das suas funções e posterior avaliação pelo gerente, instrutor ou cliente</p>	<p>Objetividade</p> <p>Simplicidade</p> <p>Custo baixo</p>	<p>Consome muito tempo</p> <p>Depende da maturidade do observador</p> <p>Causa stress ao avaliado</p>
<p>4. TESTES ESPECÍFICOS DE MAPEAMENTO DE POTENCIAL</p>	<p>Instrumentos específicos, desenvolvidos e testados em laboratórios, que permitem indicar tendências pessoais</p>	<p>Confiabilidade quando validados por pesquisa em amostra significativa</p> <p>Avaliação realizada por pessoas treinadas para tal</p> <p>Independente do gerente</p> <p>Tempo relativamente curto</p>	<p>Custo relativamente alto</p> <p>Não permite a observação da pessoa em ação, podendo algumas vezes ser manipulado pelo avaliado.</p> <p>Impossibilidade de adaptações às especificidades das empresas, já que são fechados e não se pode alterar sua estrutura</p>
<p>5. ESTREVISTAS PESSOAIS</p>	<p>Entrevista individual, com o objetivo de mapear potenciais. Realizada com roteiros pré-estabelecidos com base em perfis de competências desejáveis.</p>	<p>Contato direto com os colaboradores.</p> <p>Avaliação por especialistas</p> <p>Ajudam a compreender como as pessoas reagem em situações específicas</p> <p>Entrevistas direcionadas de acordo com a necessidade da empresa</p>	<p>Demanda tempo</p> <p>Dispendioso</p> <p>O resultado depende da imparcialidade e maturidade do avaliador</p>
<p>6. AVALIAÇÃO PRESENCIAL, ATRAVÉS DE SITUAÇÕES-TESTE SIMULANDO A REALIDADE</p>	<p>Participação de grupos de colaboradores em workshop ou seminários que oferecem atividades vivenciais simulando situações e</p>	<p>Confiabilidade</p> <p>Específica e adaptada às necessidades da empresa</p> <p>Avaliação com base em perfis de competências realizada por especialistas</p>	<p>Custo relativamente alto</p> <p>Exige especialistas em facilitação de grupos</p> <p>Exige infraestrutura para o desenvolvimento das ações</p>

	<p>desafios do cotidiano empresarial.</p> <p>As atividades são selecionadas em função dos perfis de competências desejáveis.</p>	<p>Possibilidade de observar as pessoas em ação, favorecendo a objetividade na avaliação</p> <p>Método comparativo</p> <p>Feedback imediato</p>	
--	--	---	--

Fonte: Nazar² (2006, p. 01)

Tais práticas, acima mencionadas, têm por objetivo promover o autodesenvolvimento dos colaboradores, descobrir talentos e potencialidades, oferecer oportunidades para que o potencial possa manifestar-se, ajustar o desempenho dos indivíduos a trabalhos onde possam render mais, e estar mais satisfeitos, capacitá-los para o trabalho através de treinamentos e informar o empregado sobre o seu desempenho.

Além disso, através da avaliação de potencial, a organização poderá definir critérios claros e focados para investimento em programas de capacitação, otimizando os custos e estratégias de desenvolvimento organizacional.

A avaliação também é muito utilizada para mensurar o nível de desenvolvimento das lideranças em relação às competências valorizadas pela empresa e avaliar sua performance frente aos desafios propostos pela organização. Esta ferramenta mostra-se muito valiosa permitindo não só uma avaliação individual, mas pode ser aplicada em grupo.

De acordo com Milkovich & Boudreau (2000, p. 103)

É possível que não exista ainda um critério ideal para se avaliar o desempenho, mas simplesmente algumas orientações. Essa mensuração deve ser relacionada com as metas organizacionais, e seus critérios devem ser observáveis, compreensíveis e controláveis.

Desta forma, os novos conceitos de organização, nos levam a perceber que, antes do controle e do aspecto econômico, a empresa tem um valor social forte – o

² Rute Nazar - Psicóloga e Consultora Organizacional (artigo Banco de Talentos – a estratégia empresarial para a gestão de pessoas, 2006)

lucro está associado ao crescimento dos indivíduos. Esse conceito traduz o cuidado com o crescimento do indivíduo, como peça fundamental na geração de resultados efetivos, capazes de agregar valor ao negócio

Ainda de acordo com Milkovich & Boudreau (2000, p. 103)

O objetivo fundamental é melhorar a qualidade das decisões tomadas. Para a distribuição das recompensas, a medida mais valiosa deveria ser os resultados alcançados. Para decidir quais empregados devem passar por treinamentos ou desenvolvimento de suas carreiras, devem-se usar as características individuais como critério, tal como o grau de conhecimento. Para livrar-se dos funcionários menos eficientes, podem-se averiguar os comportamentos ou os fracos resultados.

Conforme Bitencourt (2004, p. 246)

Consideram que a gestão de competência pode ser visualizada como instrumento que faz parte de um mesmo movimento, quando a ênfase recai sobre as pessoas com recursos determinantes do sucesso organizacional. Ou seja, ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que direciona recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir objetivos de uma organização.

Desta forma, o processo deve ser de missões conjuntas, alinhando-se, a missão pessoal e individual com os objetivos da empresa, havendo assim, uma visão compartilhada sobre objetivos e resultados.

Ainda de acordo com Bitencourt (2004, p. 244) “competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”

Seria muito simples se houvesse uma forma ideal de medir o desempenho, mas a maneira mais eficaz de fazê-la depende da situação. Não existe uma única resposta correta, e cabe a cada administrador, buscar, interpretar, analisar e decidir por aquela que melhor possa refletir a realidade.

2.6. Sistema TAO – talentos e oportunidades

O Banco do Brasil possui um sistema - chamado de sistema TAO – talentos e oportunidades - que busca dar transparência no processo de comissionamento da empresa e também a identificação de funcionários com os perfis necessários para cada cargo, como público preferencial nas oportunidades para comissionamento.

O TAO é definido pelo Banco do Brasil como um sistema de recrutamento interno e comissionamento, informatizado, que compara as competências e experiências do candidato com as necessidades da empresa.

Os objetivos do sistema TAO são:

- Identificar funcionários com competências e experiências necessárias para atender às necessidades do Banco;
- Mensurar as competências e experiências dos candidatos;
- Valorizar a qualificação profissional dos funcionários;
- Promover o reconhecimento do mérito;
- Auxiliar o funcionário em seu planejamento de carreira;
- Dar visibilidade às competências profissionais dos funcionários;
- Divulgar oportunidades de atuação na empresa;
- Disponibilizar currículo funcional padrão para os processos seletivos internos;
- Estimular movimentação de pessoal na empresa;
- Auxiliar processo decisório para preenchimento de vagas para atuação na empresa.

O TAO é composto por dois módulos: talentos e oportunidades.

O módulo talentos contempla dados pessoais e profissionais do funcionário que compõe o currículo funcional. Algumas informações são capturadas dos diversos sistemas de gestão de pessoas da empresa e outras registradas pelo próprio funcionário.

O funcionário deve manter suas informações atualizadas. É de sua responsabilidade o registro dos dados no sistema, estando sujeito à análise sob o aspecto disciplinar, no caso de prestação de informações inverídicas.

Já o módulo oportunidades disponibiliza aos funcionários as possibilidades de trabalho criadas na empresa, como:

- Comissionamentos;
- Processos seletivos internos e programas institucionais;
- Cadastro de colaboradores, educadores, selecionadores e orientadores;
- Grupos de trabalho;
- Adições;
- Estágios;
- Certificações.

As oportunidades não se confundem com vagas, nem significam compromisso de provimento por parte da empresa.

As oportunidades são criadas em conjunto com a área demandante de acordo com políticas de gestão de pessoas e as características do cargo ou trabalho a ser desenvolvido. No entanto, quando houver necessidade de critérios específicos para determinada vaga, a área requisitante pode solicitar a análise para a abertura de nova oportunidade ou a realização de uma pesquisa parametrizada especial junto à Dipes/Divisão de Identificação e Seleção de Competências Profissionais e Orientação Profissional (RESEL).

Os parâmetros das oportunidades no sistema TAO respeitam a política de gestão de pessoas e são definidos a partir das características e particularidades de cada área e do cargo a ser preenchido. A partir dos parâmetros definidos em cada oportunidade, o sistema TAO pontua e classifica os funcionários inscritos.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. A empresa

A instituição estudada é hoje uma sociedade de economia mista, com capital dividido em ações ordinárias e preferenciais. As primeiras têm sido transacionadas publicamente nas bolsas de valores desde 1906; as preferenciais, desde 1973. As ações com direito a voto pertencem majoritariamente à União Federal.

A principal transformação em sua história recente deu-se em 1986, quando foi autorizada a praticar todas as operações permitidas aos demais intermediários financeiros e iniciou a abertura de subsidiárias, diversificação de produtos e serviços e intensificação do esforço de captação de recursos (Banco do Brasil, 2001).

A partir do momento em que caíram as restrições para a livre operação do Banco do Brasil no mercado financeiro, surgiram os primeiros esforços da empresa para obedecer ao mesmo ritmo do novo ambiente. A fim de se aproximar dessa realidade, que se caracteriza por incessantes mudanças passa a desenvolver processos mais relacionados com as demandas externas do ambiente.

Segundo dados do próprio banco, a empresa possui 15.133 pontos de atendimento distribuídos pelo país, entre agências e postos, sendo que 95% de suas agências possuem salas de auto-atendimento (são mais de 40 mil terminais), e está presente em mais 21 países além do Brasil.

Possui aproximadamente oitenta e quatro mil funcionários, além de dez mil estagiários, cinco mil contratados temporários, e 4,8 mil adolescentes trabalhadores.

Este trabalho foi desenvolvido com um grupo de 03 agências bancárias – objeto de pesquisa - localizadas no município de Chapecó – SC, sendo que o quadro das agências é composto por 79 funcionários.

3.2. As hipóteses da pesquisa

As dimensões, fatores e variáveis que compõem o modelo da pesquisa levam à formulação das hipóteses. Elas visam essencialmente verificar que a segurança com relação ao método utilizado tem uma ligação estreita com a transparência e clareza que pode ser notada. Propuseram-se assim as hipóteses seguintes: a utilização, bem como a confiança dos colaboradores aumenta quando o método de identificação e avaliação de talentos utilizado é realmente efetivo.

3.3. Método de pesquisa

O método de pesquisa a ser utilizado será o Survey, pois não se trata de análise de um caso específico e sim a coleta de informações acerca de opiniões de um grupo de pessoas através de questionários enviados a funcionários da empresa em questão.

3.4. O terreno da pesquisa

O terreno desta pesquisa compreende as três agências da rede varejo do Banco do Brasil, localizadas na cidade de Chapecó no Estado de Santa Catarina.

3.5. A população da pesquisa

A população da pesquisa compreende os gerentes gerais de agências, os gerentes de administração, os gerentes de módulo, os gerentes de expediente, os assistentes de módulo que fazem parte das carteiras física e jurídica, os caixas executivos e os postos efetivos, totalizando assim 79 funcionários que compõem as três agências bancárias, constitutivas do terreno desta pesquisa.

3.6. A amostra da pesquisa

A condução do questionário em torno da nossa amostra nos permitiu obter um número particularmente aceitável de respostas: 30 funcionários que exercem comissões e 12 funcionários que não exercem comissões, distribuídos num total de 03 agências, representando 0.0198% do universo de agências existentes.

3.7. A coleta dos dados

O instrumento de coleta dos dados adotado para esta pesquisa foi um questionário com 23 questões, que teve por objetivo colher informações sobre o sistema de identificação e avaliação de talentos utilizado pelo Banco do Brasil (vide questionário em anexo).

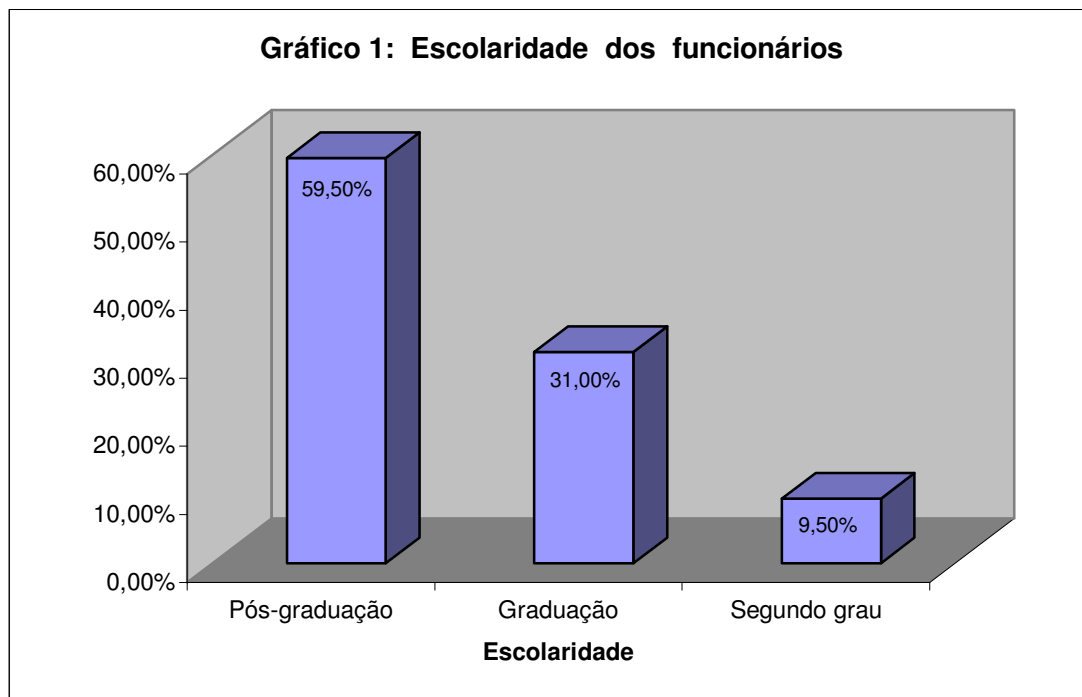
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 79 questionários enviados, foi possível obter retorno de 42 funcionários. Deve-se salientar que esta pesquisa foi efetuada em junho deste ano, numa época de reestruturação e readequação de quadros dentro do Banco do Brasil, o que certamente prejudicou a devolução de um número maior de questionários.

Nesta pesquisa, os talentos foram avaliados segundo uma série de fatores, como escolaridade, experiência profissional, tempo de empresa, grau de conhecimento, previamente definidos.

Assim, foi possível constatar que das pessoas entrevistadas, 26 eram do sexo masculino e 16 do sexo feminino. Destes, 20 funcionários que detêm comissão são do sexo masculino enquanto 10 apenas do sexo feminino, o que demonstra visivelmente a superioridade dos cargos comissionados serem ocupados por homens.

Das pessoas comissionadas, 60,0% possuem mais de 10 anos de empresa, enquanto as não comissionadas 40,0% têm menos de 10 anos. É possível notar uma estreita ligação entre tempo de empresa e comissão. Já os funcionários não comissionados, 66,7% deles têm menos de 10 anos de empresa.

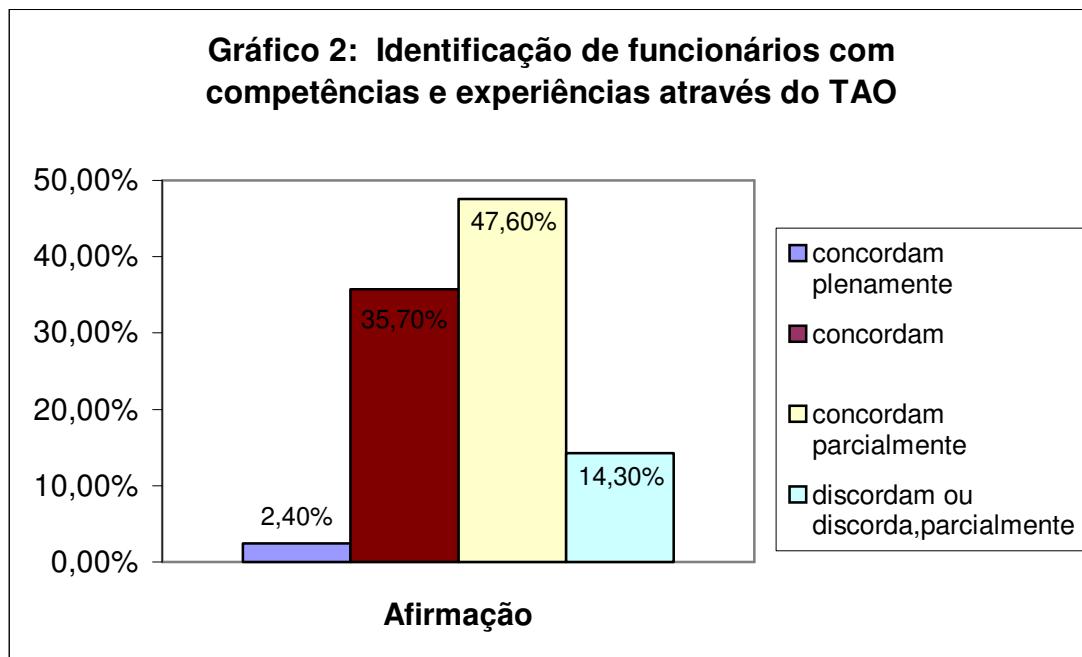


Conforme pode-se observar no gráfico acima, de todos os entrevistados, 59,5% possuem pós-graduação completa, 31,0% possuem graduação e 9,5% tem apenas o 2º grau.

Quando questionados sobre a quantidade de cursos oferecidos pelo Banco dos quais haviam participado, 61,9% disseram haver participado de pelo menos 16 cursos ou mais, 9,5% disseram ter participado de 11 a 15 cursos, 14,3% de 6 a 10 cursos, 14,3% de 1 a 5, sendo que nenhum dos entrevistados diz não ter feito nenhum curso.

Dos entrevistados que possuem comissão, 20,0% tem menos de 30 anos de idade, 23,3,% de 30 a 40 anos, e 56,7% disseram ter mais de 40 anos. Dos que não possuem comissão, 58,3% tem menos de 30 anos. Nota-se que os funcionários que têm mais tempo de banco são os que possuem o maior número de comissões.

Quando perguntados sobre o sistema TAO, todos disseram saber da sua existência, e 92,9% deles disseram utilizar ou já ter utilizado o sistema, apenas 7,1% disseram nunca ter utilizado o sistema.



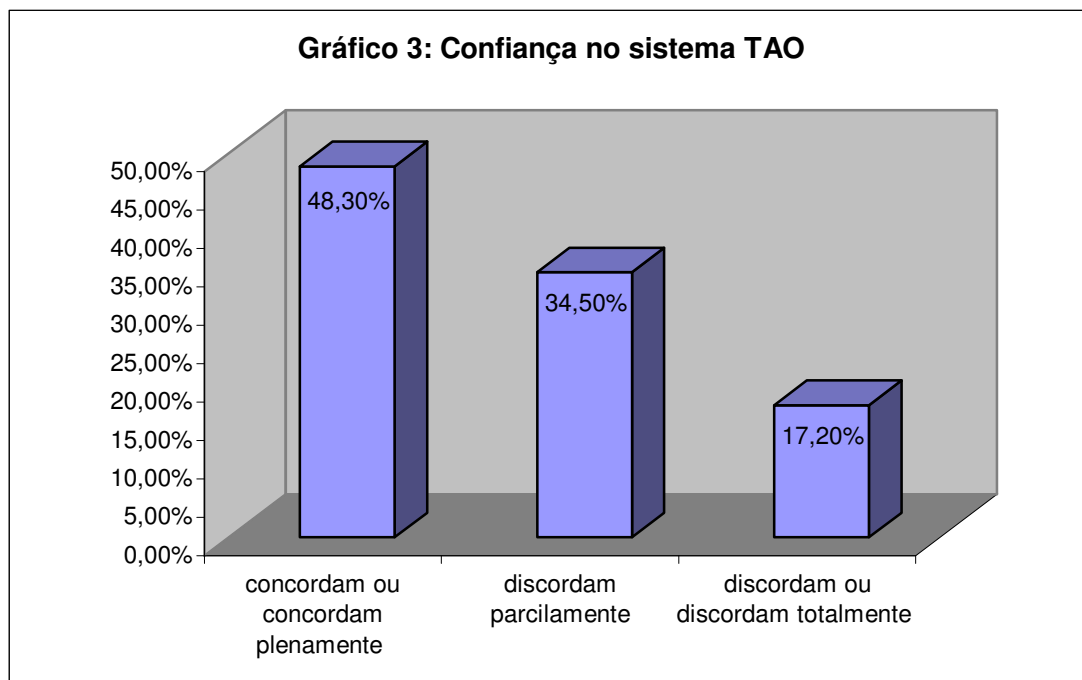
Indagou-se ainda, se os funcionários acreditam que o sistema TAO é capaz de identificar funcionários com competências e experiências necessárias a cada cargo, e de acordo com o gráfico 2, apenas 2,4% disseram concordar plenamente, 35,7% concordam, 47,6% concordam parcialmente 14,3 discordam ou discordam totalmente.

Foi questionado também, se o TAO é capaz de mensurar as competências e experiências dos candidatos, 3,4% disseram concordar plenamente, 17,2% disseram concordar, 58,7% concordam parcialmente e 20,7% discordam ou discordam totalmente. Percebe-se claramente que a maioria dos funcionários tem restrições quanto ao sistema.

No quesito valorização da qualificação, 44,9% concorda ou concorda plenamente, 37,9% disseram concordar parcialmente e 17,2% disseram discordar ou discordam plenamente.

Quanto ao sistema promover o reconhecimento do mérito, como se pode ver no gráfico, apenas 6,9% disseram concordar ou concordar plenamente, 55,2% discordam parcialmente e 37,9% discordam ou discordam plenamente. Fica claro o descontentamento dos funcionários quanto a este quesito, evidenciando talvez uma

provável falha no sistema, possivelmente o TAO não é capaz de mensurar o mérito de cada funcionário.



Foi possível identificar que 48,3% dos funcionários disseram concordar ou concordar plenamente, 34,5% discordam parcialmente, 17,2% discordam ou discordam totalmente quando questionados sobre o sistema auxiliar os funcionários no planejamento da carreira. Esta situação reforça a idéia de que o sistema TAO apresenta-se principalmente como um requisito para concorrências, no entanto, ainda incapaz de auxiliar nas decisões de crescimento profissional.

No que diz respeito à visibilidade as competências profissionais, 20,7% concordam ou concordam totalmente, 48,3% discordam parcialmente, 31,0% discordam ou discordam totalmente. A grande parte dos funcionários entende que o TAO não consegue traduzir as competências individuais específicas de cada um.

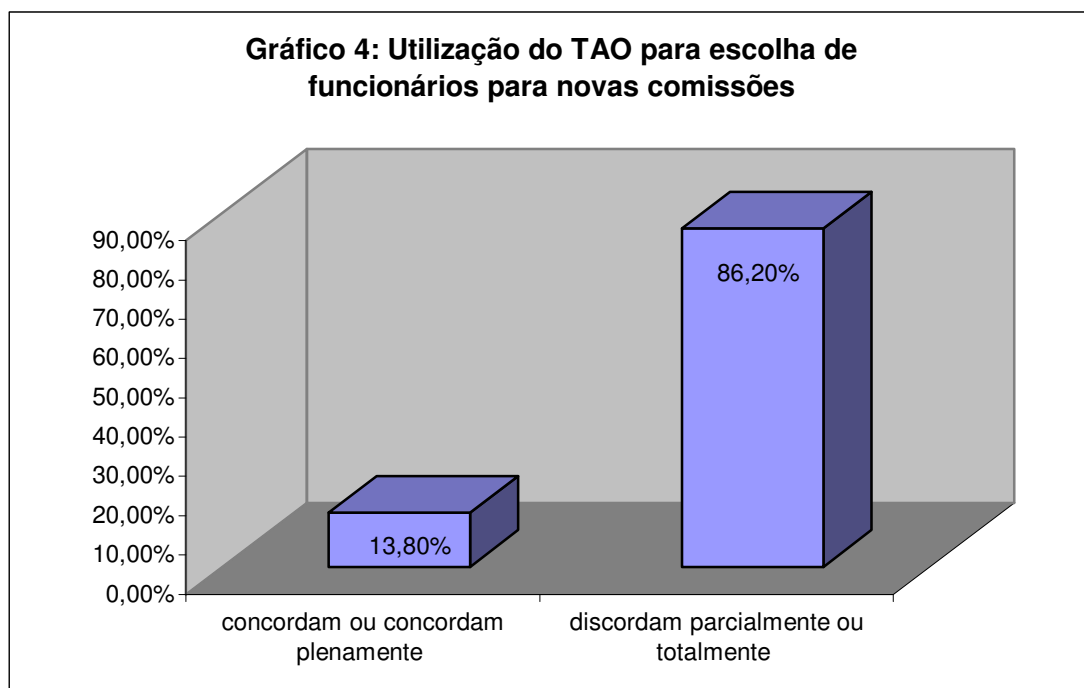
Quanto à divulgação de oportunidades na empresa, 48,3% disseram concordar ou concordar plenamente, 34,5% discordam parcialmente e 17,2% discordam ou discordam totalmente.

Foi solicitada a opinião sobre se o TAO auxilia a disponibilização do currículo funcional para os processos seletivos internos e 54,8% concordam ou concordam plenamente, 28,5% concordam parcialmente e 16,7% discordam ou discordam parcialmente.

No que tange a estimulação de movimentação de pessoal, 48,3% concordam ou concordam totalmente, 37,9% discordam parcialmente e 13,8% discordam ou discordam totalmente.

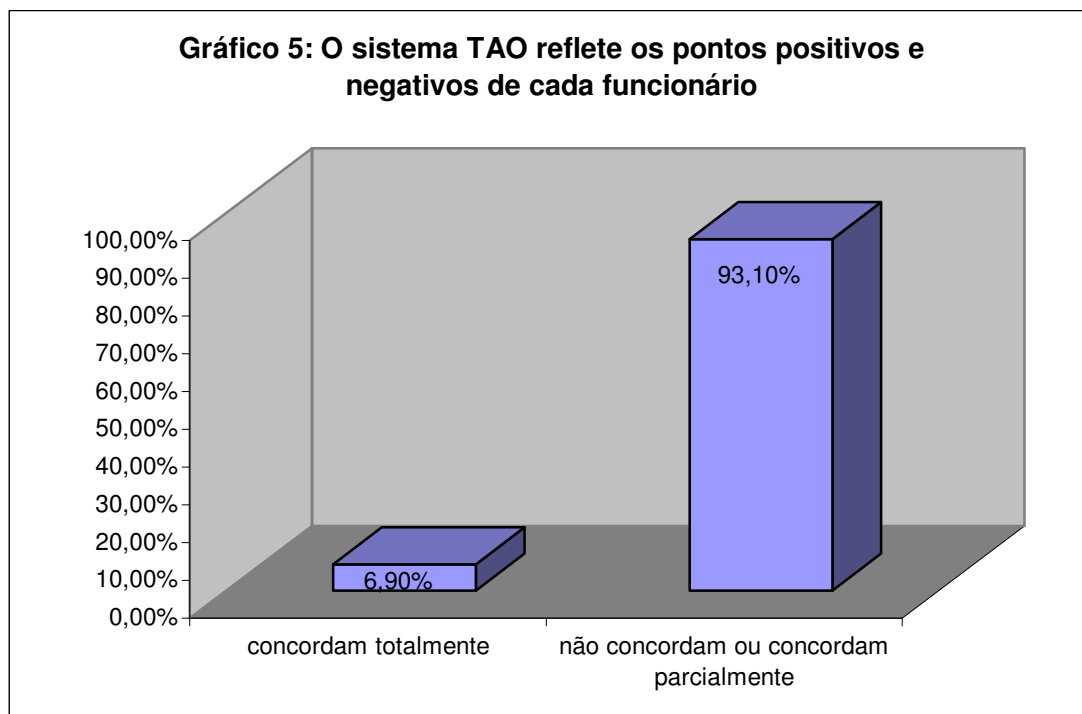
Já no quesito de o TAO auxiliar no processo decisório para preenchimento de vagas, 37,9% concordam ou concordam plenamente, 34,5% discordam parcialmente e 27,6% discordam ou discordam plenamente.

Indagou-se sobre o funcionário que faz uso do sistema TAO ter mais chances de conseguir uma promoção e 52,4% concordaram ou concordaram plenamente, 31,0% discordaram parcialmente e 16,6% discordaram ou discordaram totalmente.



O gráfico acima nos mostra que, quando inquiridos se a escolha de um novo funcionário para exercer um novo cargo é feita através das informações obtidas no sistema TAO, apenas 13,8% disseram concordar ou concordar plenamente, já

86,2% disseram discordam parcialmente ou totalmente, o que evidencia a falta de credibilidade do método.



Através do gráfico 5, pode-se concluir também que apenas 6,9% dos entrevistados disseram que o TAO consegue refletir os pontos positivos e negativos de um funcionário, enquanto 93,1% não concordam ou concordam parcialmente.

Questionou-se se é possível confiar no TAO é 13,8% disseram concordar ou concordar plenamente, enquanto que 86,2% disseram concordam parcialmente ou discordam.

Deduz-se então, que, a maioria dos funcionários vê o sistema TAO como uma forma de apresentar seu currículo funcional. Este por sua vez, não consegue refletir exatamente as qualidades e as deficiências dos candidatos, o que muitas vezes pode acarretar prejuízos aos mesmos.

Outra constatação foi a falta de confiança no sistema TAO, quando do preenchimento de vagas. A maioria dos respondentes vê pouca transparência no método utilizado o que coloca em dúvida a eficiência do método.

A maioria dos pesquisados diz não acreditar que o uso do TAO tenha relação direta com a escolha do funcionário para o preenchimento da vaga, embora todos os respondentes comissionados tenham feito uso do sistema, o que conota que não é possível uma promoção sem a devida vinculação ao TAO.

Foi possível verificar, que a empresa, oferece cursos de treinamentos e capacitação, o que demonstra interesse por parte do Banco do Brasil, quanto à possível identificação de talentos, bem como à prática de desenvolver habilidades e competências dos funcionários quando do surgimento de oportunidades na empresa.

Funcionários sugeriram como aperfeiçoamento do sistema TAO: concursos internos, entrevistas, certificações, testes de aptidões, bem como maior transparência no processo decisório para preenchimento de vagas, maior valorização da experiência no banco (atividades exercidas e sua performance), menos burocracia.

Pode-se dizer, que o sistema TAO, utilizado pelo Banco do Brasil, segundo a ótica dos entrevistados, não consegue conotar a efetividade do método para a identificação e avaliação de talentos

Analisando o TAO sob a ótica funcional, é possível definir o processo como o início de uma metodologia que se torna cada vez mais importante e presente nas empresas. Entretanto, ainda se faz necessárias mudanças na implementação do processo. Talvez sugestões dadas pelos funcionários, como já citadas anteriormente, possam servir como parâmetro para possíveis mudanças.

Com base nas afirmações de autores como Boog (1999), Milkovich & Boudreau (2000), Chiavenato (2002) já citados anteriormente, é possível, através desta pesquisa, reforçar a idéia da grande preocupação por parte das empresas de encontrarem e manterem pessoas talentosas no seu quadro organizacional.

É possível corroborar também com as idéias de que é necessário incentivar, estimular e proporcionar condições para o desenvolvimento de habilidades e

competências aos membros das empresas. Isso servirá tanto como estímulos aos colaboradores, bem como uma possibilidade de descobrir aptidões ou potencialidades ao desenvolvimento de certas competências específicas.

No que concerne à bibliografia estudada, foi possível verificar vários métodos de identificação, avaliação e retenção de talentos, entretanto em nenhuma delas abordou sobre especificamente o sistema TAO, por se tratar de um método peculiar utilizado pelo Banco do Brasil.

Com relação à pesquisa ter sido dividida em dois grupos, sendo eles comissionados (gerentes gerais de agências, os gerentes de administração, os gerentes de módulo, os gerentes de expediente, os assistentes de módulo) e não-comissionados (caixas executivos e escriturários), não encontramos disparidades significativas de opiniões entre os dois grupos. Desta forma, analisamos os dados e informações como um todo, enfatizando as dimensões propostas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

Nesta época de globalização, competição, forte impacto das novas tecnologias e das célebres mudanças, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

As empresas, atualmente, de uma forma geral, procuram atuar de forma incisiva, contundente e objetiva. Até porque, neste contexto, as contratações, o recrutamento e mesmo a identificação e retenção de pessoas são vistos como um dos principais fatores responsáveis pelo crescimento do negócio.

Essa constatação pode ser feita pela utilização de métodos testados e aprovados de contratação, identificação e retenção de pessoas, o que evidencia a constante preocupação em possuir um método eficiente, que identifica e mede o desempenho organizacional e em consonância com os objetivos da empresa. Assim, coletam verificam e analisam indicadores que possam ajudar nas decisões de escolha.

É necessário para a empresa, que se possa, no dia-a-dia, diferenciar as pessoas com as quais se trabalham, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, além de possuírem conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais.

E verdade também que estas empresas não seguem um padrão. Mas todas buscam se adequar ao cenário que estão inseridas. Isso equivale dizer que na

maioria das vezes, as empresas possuam políticas próprias, cada qual, buscando se estabelecer e se adaptar neste universo. Até porque, torna-se inviável que todas as empresas, por exemplo, possuem o mesmo método de seleção e contratação de pessoas ou o mesmo desenho de cargos. Assim, cada qual, busca, de forma a atender seus objetivos, métodos que possam atrair, instigar, desenvolver e reter pessoas que possam alavancar os negócios da empresa.

Neste trabalho especificamente, foi possível concluir que, embora a maioria dos respondentes tenha algum tipo de restrição quanto ao sistema TAO, utilizado como ferramenta de identificação de talentos e definição do perfil de cada funcionário, não é possível se obter promoções sem que exista a vinculação ao sistema. Assim, qualquer funcionário que esteja pleiteando uma vaga, obrigatoriamente, deve ter seu registro no sistema TAO, descrevendo sua formação, suas experiências profissionais, cursos em que participou, bem como seus conhecimentos específicos acerca da função em questão.

Os resultados deste estudo não podem ser generalizados pois trabalhou com uma amostra muito específica frente o grande número de funcionários que a empresa possui, localizados em todo o Brasil e até no exterior. Além disso, dos funcionários que fizeram parte da amostra, uma grande parte deles não devolveu o questionário, o que dificultou a obtenção de um maior número de respostas, não caracterizando exatamente a opinião da maioria dos funcionários do Banco do Brasil.

Concretizações teóricas como a de Chiavenato (2002) que diz que é necessário possuir talentos para que a organização possa alcançar seus objetivos, pode-se afirmar então, que as práticas do Banco do Brasil no que tange a identificação de talentos e potencialidades, é um segmento indispensável para a empresa, no entanto, faz-se necessário mudanças no sistema TAO, tendo como base a insatisfação de grande parte dos funcionários, como já comentado anteriormente.

É muito provável que o sistema TAO necessite de algumas mudanças como por exemplo, demonstrar de forma mais concisa qualidades ou deficiências de um

determinado candidato, ou ainda que a escolha de um funcionário para um novo cargo fosse feita exclusivamente com base nas informações do sistema. Isso provavelmente aumentaria a credibilidade da empresa frente aos funcionários.

Foi possível verificar e analisar a percepção dos funcionários de agências varejo de Chapecó-SC, sendo que a maioria dos funcionários não acredita na efetividade do método utilizado pelo Banco do Brasil para identificação e avaliação de talentos.

As práticas mais freqüentes utilizadas pelo Banco do Brasil para identificação e avaliação de potenciais trazem embutido o sistema TAO, mas em algum momento do processo, existe uma separação, e a partir daí, o sistema TAO serve como um currículo funcional ou como um pré-requisito para a concorrência a vagas dentro da empresa.

É possível que com algumas mudanças, como por exemplo, a escolha de um funcionário para uma nova comissão seja feita exclusivamente com base nas informações do sistema TAO, ou ainda, a possibilidade de o sistema mensurar habilidades específicas de cada funcionário (como vendas, cálculos, análises, etc.) o sistema realmente possa ser utilizado como uma ferramenta eficaz no processo de seleção de funcionários, e que os mesmos possam de uma maneira geral, ter maior segurança e confiança no processo.

Concluí-se então que, o Banco do Brasil utiliza como prática freqüente a exigência de cadastramento dos funcionários no sistema TAO para a concorrência a qualquer comissão, usa as informações constantes no sistema como parâmetro, entretanto, em grande parte das vezes, as escolhas de funcionários para novas comissões não são feitas exclusivamente com base no TAO.

Quanto aos funcionários, torna-se evidente o descontentamento quanto ao funcionamento do sistema. Fica evidente, porém, a necessidade de utilização do mesmo para toda e qualquer concorrência. Entretanto, de acordo com a opinião da maioria dos funcionários, sua efetividade é limitada, ocasionando uma descrença com relação ao método.

O que fica evidenciado é que já não se pode tratar os colaboradores como meros figurantes na empresa, mas sim, como atores principais, que trabalham, se dedicam, aprendem, criam, inovam, constroem, e fazem o resultado da empresa. É necessário sim, cada vez mais, buscar, proporcionar, estimular, potencializar meios e formas para que cada um, possa, através do seu trabalho, demonstrar e comprovar toda sua habilidade e potencialidade.

5.2. Recomendações

O presente estudo possui inúmeras ramificações e se torna inviável abordar todas em um único trabalho. Sugerimos então, para uma próxima abordagem, o desenvolvimento de uma pesquisa com os administradores do Banco do Brasil, acerca do sistema TAO, sua utilização e sua efetividade e uma possível confrontação com a opinião dos funcionários.

Também se sugere a análise dos motivos pelos quais o TAO pode possuir efetividade limitada, com o acolhimento de sugestões dos funcionários para o aprimoramento e melhor eficácia do método atualmente utilizado pelo Banco do Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITENCOURT, Claudia. (e colaboradores) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** São Paulo: Makrins, 1999.

BOOG, Gustavo. **Manual de Gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

GUBMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários.** São Paulo : Editora Campus, 1999.

HARRIS, Jim; BRANNICK, Joan. **Como encontrar e manter bons funcionários.** São Paulo: Makron Books, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização.** São Paulo. Editora Gente, 2002.

MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, W. Turnover. **Causas, conseqüências e controle.** Porto Alegre: Ortiz, 1992.

ODENWALD, Sylvia B.; MATHENY, William G. **Impacto Global: tendências mundiais em treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Futura. 1996.

OREILLY, Charles; PFEFFER, Jeffrey. **Talentos Ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns**. São Paulo : Editora Campus. 2001.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovanco para obter os melhores resultdados**. São Paulo: Futura, 1998, 4^o ed.

Endereços eletrônicos:

SANTOS, João Carlos Lopes dos. Disponível em: <http://www.pitoresco.com.br/consultoria/consultoria17.htm>. Acessado em 26/07/2007.

NAZAR, Rute. **Banco de talentos – a estratégia empresarial para a gestão de pessoas**. <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22J.htm> acessado em 15/08/2007.

BANCO DO BRASIL. **Relatório Anual 1999** (www.bb.com.br), acessado em 17/09/2007.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

O questionário a seguir, faz parte de uma pesquisa que tem por intuito analisar as percepções dos funcionários do Banco do Brasil das agências Varejo de Chapecó-SC, acerca do sistema TAO (Talentos e Oportunidades), adotado pelo BB.

As questões devem ser respondidas de acordo com a opinião do funcionário, sem necessidade de identificação, o que assegura total sigilo sobre os respondentes.

Este instrumento será utilizado na elaboração da monografia de conclusão de curso de especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

DADOS DO FUNCIONÁRIO

Instruções: Assinale com um X a resposta que represente a sua situação e complemente os dados solicitados:

1. Gênero
 fem
 mas

2. Tempo no Banco
Anos: _____

3. O último nível de escolaridade
 segundo grau
 terceiro grau
 pós-graduação

4. Número de treinamentos que participei no BB
 nenhum
 de 1 a 5
 de 6 a 10
 de 11 a 15
 16 ou mais

5. Idade
Anos _____

6. O funcionário possui comissão?
 sim
 não

7. O funcionário conhece o sistema TAO (talentos e oportunidades)?
 sim
 não

8. O funcionário utiliza ou já utilizou o sistema TAO?
 sim
 não

NA SUA OPINIÃO O TAO

1. identifica funcionários com competências e experiências necessárias para atender às necessidades do Banco;

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

2. mensura as competências e experiências dos candidatos;

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

3. valoriza a qualificação profissional dos funcionários;

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

4. promove o reconhecimento do mérito;

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

5. auxilia o funcionário em seu planejamento de carreira;

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

6. dá visibilidade às competências profissionais dos funcionários;

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

7. divulga oportunidades de atuação na empresa;

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

8. auxilia disponibilizar seu currículo funcional padrão para os processos seletivos internos;

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

9. estimula movimentação de pessoal na empresa.

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

10. auxilia processo decisório para preenchimento de vagas para atuação na empresa.

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

11. O funcionário que faz uso do sistema TAO tem mais chances de conseguir uma promoção?

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

12. A escolha de um funcionário para um novo cargo, é feita através das informações obtidas no sistema TAO?

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

13. O TAO consegue refletir exatamente os pontos positivos e negativos de um funcionário?

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

14. É possível confiar no sistema TAO?

1	2	3	4	5
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

15. Quais sugestões você daria para o aperfeiçoamento do sistema TAO?

